•ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

•ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013

Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση

Παρακίνηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δημόσιους Οργανισμούς

Παρακίνηση

είναι:

- ένας **ψυχολογικός ερεθισμός**, που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις, ώστε να παροτρύνουν το άτομο να είναι ενεργό και να κατευθύνεται προς ένα δεδομένο στόχο.
- η **κατάσταση, η οποία ενεργοποιεί** ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο.
- ένα **σύνολο ενεργητικών δυνάμεων**, που οφείλονται τόσο σε εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες, που έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση της κατάλληλης με την εργασία συμπεριφοράς, καθώς και τον καθορισμό των τύπων της, την κατεύθυνση, την ένταση και τέλος τη διάρκειά της.

Στοιχεία παρακίνησης

Προσπάθεια, με πόσο ζήλο δραστηριοποιείται ένα άτομο, προκειμένου να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Κατεύθυνση, προς ένα κοινά επιθυμητό αποτέλεσμα

Επιμονή, το χρονικό διάστημα για το οποίο ένα άτομο καταβάλλει τη συγκεκριμένη προσπάθεια

Συστατικά παρακίνησης



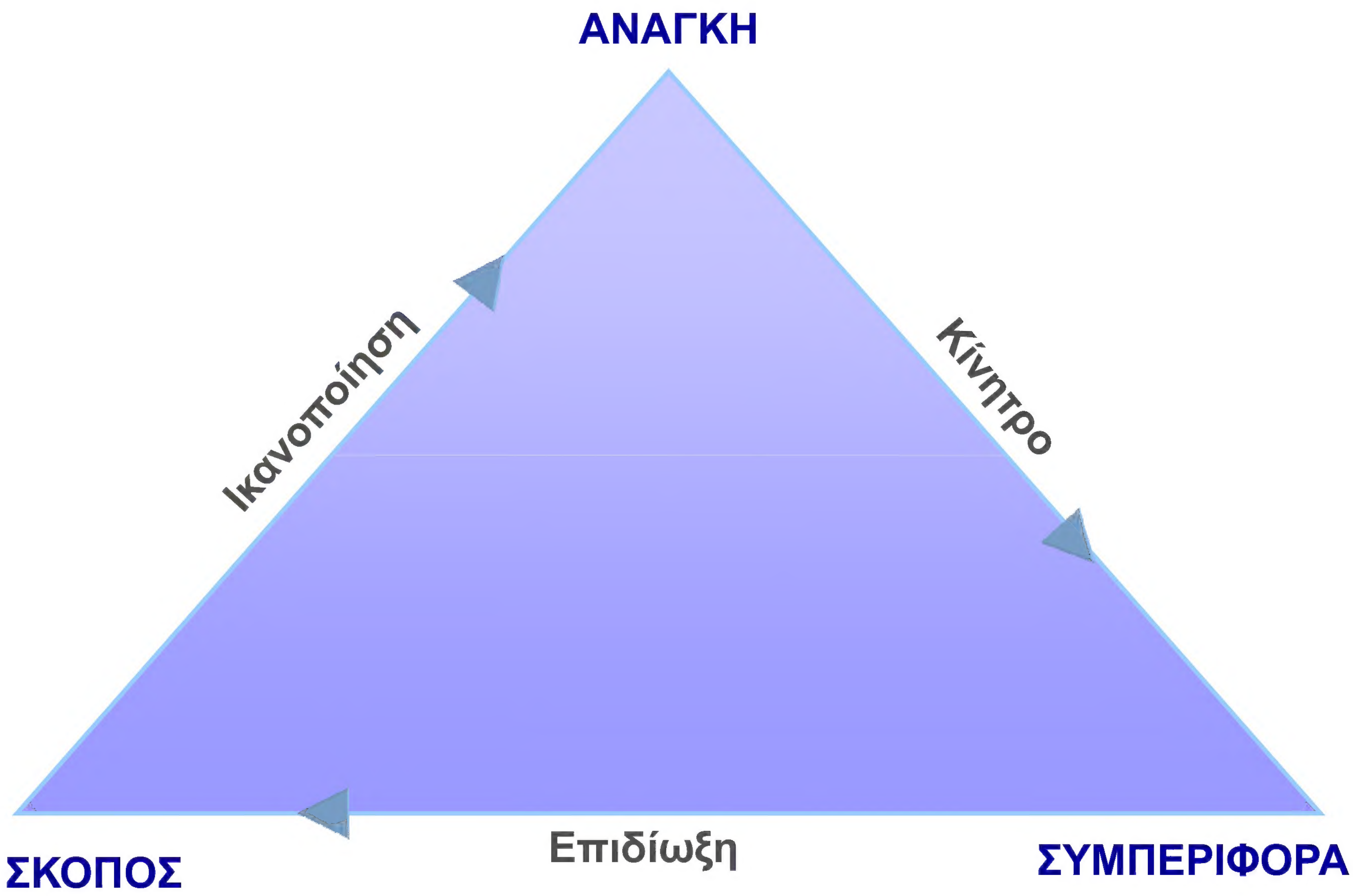
Προβλήματα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

- **χαμηλός βαθμός ενθάρρυνσης** των εργαζομένων από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- **αδυναμία των προϊσταμένων** να χρησιμοποιήσουν σε μεγάλο εύρος τα μέσα που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους.
- **αδυναμία της ανώτατης διοίκησης** να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων.
- η **κουλτούρα** που επικρατεί στο δημόσιο.
- η **έλλειψη** των κατάλληλων **κινήτρων**.

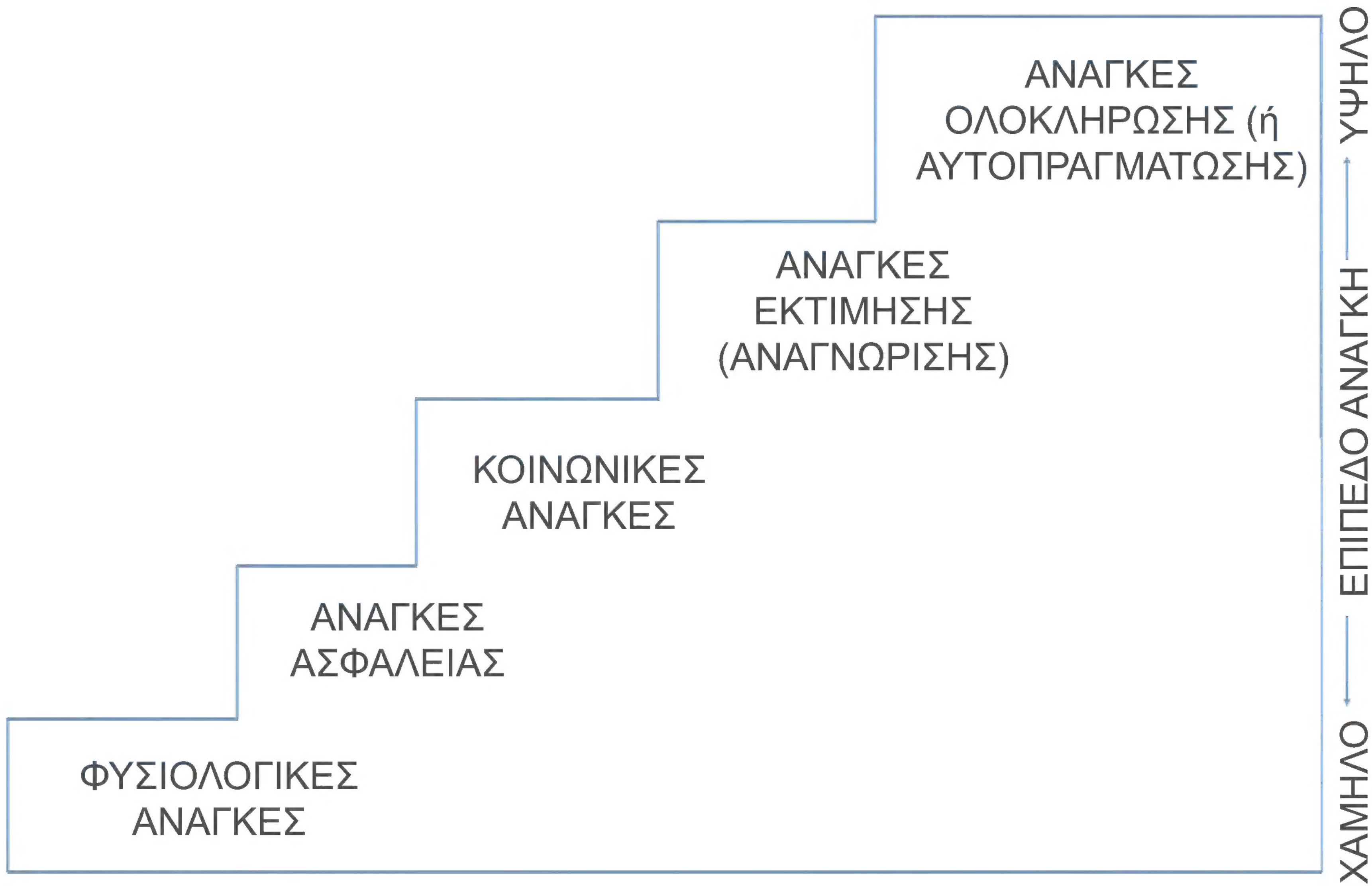
Προβλήματα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

- **υψηλή γραφειοκρατία**.
- **έλλειψη επαρκούς σύνδεσης** της αξίας – συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις αμοιβές τους.
- **διαφορά** μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις **ιδιωτικές επιχειρήσεις**.
- **έλλειψη του αισθήματος της δικαιοσύνης**, όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων.
- **απογοήτευση των δημοσίων υπαλλήλων**, με δεδομένο ότι περιορίζεται η δημιουργική τους ικανότητα, η εισαγωγή καινοτομιών κ.α.

Τα κίνητρα του εργαζόμενου.



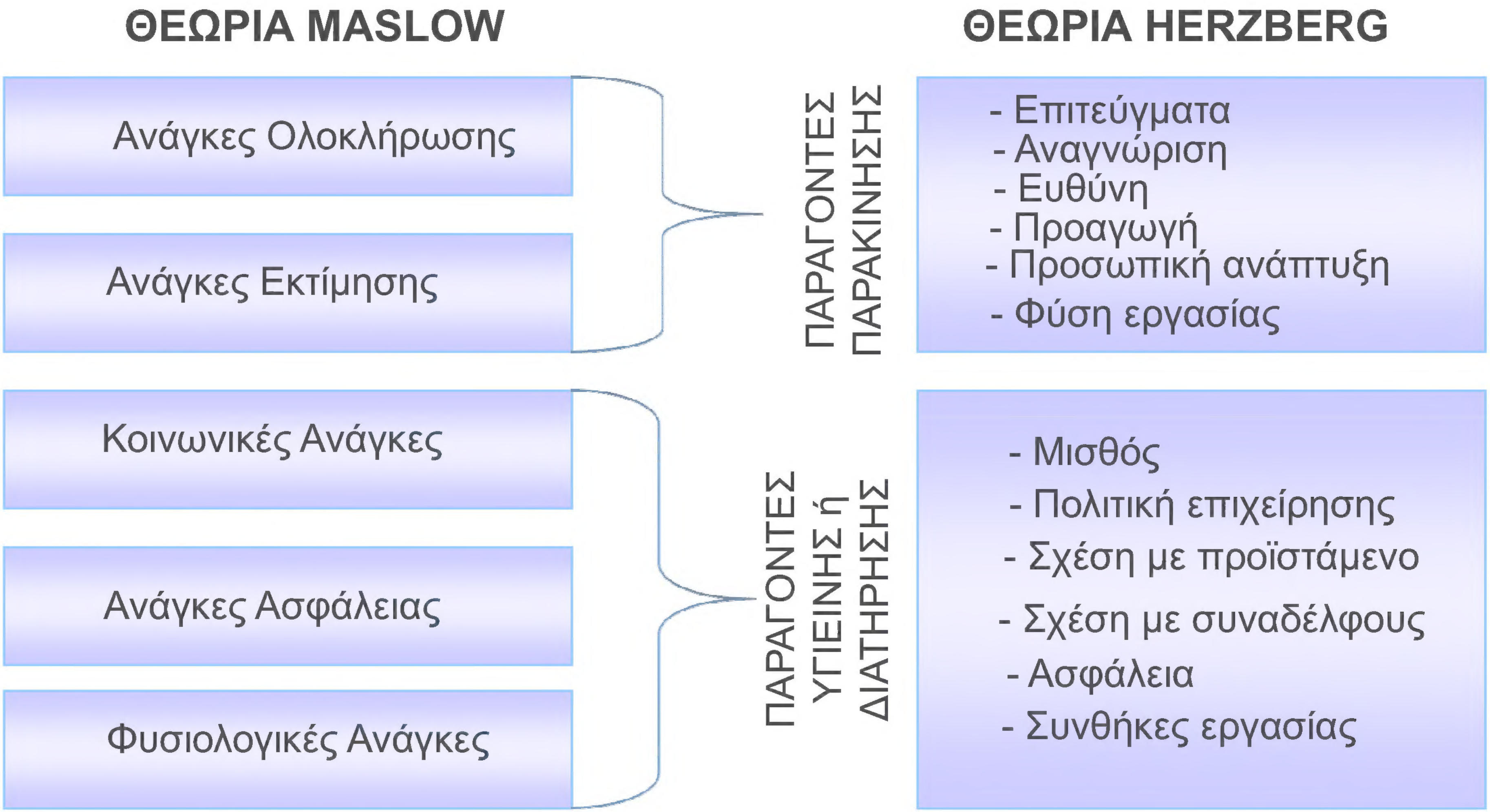
Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow



Παραδείγματα μέσων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

ΜΕΣΑ	ΑΝΑΓΚΕΣ
1.Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα 2.Ευκαιρίες για προαγωγή 3.Αυτονομία	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ (ή ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗΣ)
1.Προαγωγές 2.Έπαινοι 3.Προσωπικό Γραφείο	ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ (ή ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ)
1.Οργάνωση εκδρομών 2. Οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων 3.Δημιουργία επαγγελματικής φιλίας	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ
1.Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη 2.Πρόγραμμα συνταξιοδότησης 3.Μονιμότητα	ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
1.Ικανοποιητικός μισθός 2.Άνετες συνθήκες εργασίας 3.Δωρεάν γεύματα	ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ

Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Maslow και της Θεωρίας του Herzberg



Ανάγκες ατόμων Χ και Υ

- Οι εργαζόμενοι **δεν αγαπούν την εργασία** και θέλουν να την αποφύγουν.
- Απαιτείται **έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας** για να έχουμε αποτέλεσμα.
- Οι εργαζόμενοι **αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών** και αναζητούν επίσημες κατευθύνσεις.
- Το σημαντικότερο για τους εργαζόμενους είναι να αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους και **δεν εκδηλώνουν μεγάλες φιλοδοξίες**.

- Οι εργαζόμενοι **αντιμετωπίζουν την εργασία** τόσο **φυσικά**, όσο τον ελεύθερο χρόνο τους.
- Ένα άτομο που **αυτοδεσμεύεται** στους στόχους του, **αυτοελέγχεται** και **αυτοκατευθύνεται.**
- Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να **δέχεται** ή ακόμη και να αναζητά την **ανάληψη ευθυνών**
- Η **δημιουργικότητα** υπάρχει μέσα σε όλους (όχι μόνο σε αυτούς που διοικούν).

Θεωρία των αναγκών του David McClelland

- Ανάγκη για ***επίτευγμα,*** εκφράζει την επιδίωξη της υπεροχής, του κατορθώματος με βάση μία σειρά από πρότυπα, τον αγώνα για την επιτυχία.
- Ανάγκη για ***ανάπτυξη σχέσεων,*** εκφράζει την επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.
- Ανάγκη για ***εξουσία***, εκφράζει την ανάγκη να οδηγεί κάποιος τους άλλους να ακολουθούν συμπεριφορές που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα επέλεγαν.

Το μοντέλο της εσωτερικής-ουσιαστικής παρακίνησης του Ken Thomas

- ***Επιλογής***, δηλαδή, της ευκαιρίας για ελεύθερη επιλογή και διεκπεραίωση των καθηκόντων.
- ***Επάρκειας***, δηλαδή, η αίσθηση της επίτευξης μιας δύσκολης αποστολής που οι ίδιοι επέλεξαν.
- ***Σημαντικότητας***, δηλαδή, η επιδίωξη μιας αποστολής με αξία σύμφωνα με την ευρύτερη θεώρηση των πραγμάτων.
- ***Προόδου,*** δηλαδή, η αίσθηση της σημαντικής προόδου ως προς την επίτευξη του σκοπού μιας αποστολής.

*Θεωρία της στοχοθέτησης του **Edwin Locke** (2002)*

- *Στη **θεωρία του ορισμού στόχων**,* δηλαδή στη θεωρία με βάση την οποία σαφείς και δύσκολοι στόχοι, με ανατροφοδότηση, οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις.
- *Στην **αυτό-αποτελεσματικότητα**,* δηλαδή στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φέρει εις πέρας μία αποστολή.

Στοχοθεσία

Ο στόχος πρέπει να είναι:

- Σαφής και συγκεκριμένος.
- Μετρήσιμος.
- Επιτεύξιμος και συμφωνημένος.
- Εστιασμένος στα αποτελέσματα, σχετικός με την αποστολή του οργανισμού και ρεαλιστικός.
- Συνδεδεμένος με το χρόνο.

Δείκτες

- Ηγεσία
- Στρατηγική και προγραμματισμός
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι
- Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών
- Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη
- Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
- Κύρια αποτελέσματα

Θεωρία της επανίσχυσης

- Η συμπεριφορά έχει τα αίτιά της στο περιβάλλον.
- Η συμπεριφορά μπορεί να τροποποιηθεί (επανίσχυση) παρέχοντας (ελεγχόμενα) συγκεκριμένες συνέπειες.
- Η συμπεριφορά που επανισχύεται τείνει να επαναλαμβάνεται.

Σχέση διέγερσης συνέπειας μιας συμπεριφοράς



Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1963)

- ***Εαυτός-μέσα***: Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνει και τη θυσία που καταβάλει, με τα αντίστοιχα άλλων συναδέλφων του μέσα στην υπηρεσία.
- ***Εαυτός-έξω:*** Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνει και τη θυσία που καταβάλει, με τα αντίστοιχα άλλων συναδέλφων του εκτός δημοσίου π.χ. στον ιδιωτικό τομέα.
- ***Άλλοι-μέσα:*** Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνουν και τη θυσία που καταβάλλουν άλλοι μέσα στην υπηρεσία.
- ***Άλλοι-έξω:*** Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνουν και τη θυσία που καταβάλλουν άλλοι έξω από την υπηρεσία.

Εργασιακό περιβάλλον

- Αλλαγή εισροών (ελάττωση).
- Αλλαγή εκροών (αύξηση).
- Μεταστροφή/αλλαγή της αντίληψης για τον εαυτό του.
- Μεταστροφή/αλλαγή της αντίληψης για τους άλλους.
- Επιλογή ενός διαφορετικού προσώπου ως σημείου αναφοράς.
- Εγκατάλειψη (παραίτηση από την εργασία, η οποία στο δημόσιο εκφράζεται κυρίως με αιτήσεις για μετάταξη, απόσπαση, μετάθεση κλπ).

Ανισότητα αμοιβών

- Οι υπερ-αμειβόμενοι εργαζόμενοι παράγουν περισσότερο από τους ισότιμα αμειβόμενους εργαζόμενους.
- Οι υπερ-αμειβόμενοι παράγουν λιγότερο αλλά, υψηλότερη ποιότητα ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.
- Οι ωριαία υπό-αμειβόμενοι προσφέρουν χαμηλότερης ποιότητας εργασία.
- Οι υπό-αμειβόμενοι παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες χαμηλότερης ποιότητας προϊόντος, σε σχέση με τους υπερ-αμειβόμενους εργαζόμενους

Εισροές

- Προσπάθεια
- Πίστη
- Επίπονη Εργασία
- Δέσμευση
- Δεξιότητες
- Ικανότητες
- Προσαρμοστηκότητα

- Ευελιξία
- Ανοχή
- Ενθουσιασμός
- Εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους
- Υποστήριξη συναδέλφων
- Προσωπικές θυσίες κλπ.

Εκροές

- Οικονομικές ανταμοιβές (μισθός, υπερωρίες, συμπληρωματικές παροχές, δάνεια κλπ.)
- Άϋλα οφέλη (αναγνώριση, φήμη, υπευθυνότητα, αίσθηση επιτεύγματος, βραβεία – τιμές, αίσθηση προόδου/ ανάπτυξης, ασφάλεια στην απασχόληση)

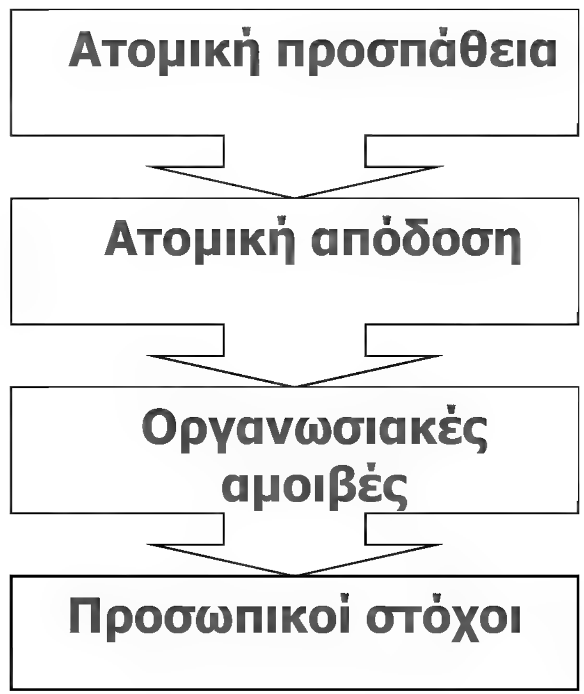
Δικαιοσύνη

1. Η ***διανεμητική*** δικαιοσύνη, δηλαδή η αντιληπτή δικαιοσύνη ως προς το ποσό και την κατανομή των αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων.

2. Η ***διαδικαστική*** δικαιοσύνη, δηλαδή η αντιληπτή δικαιοσύνη ως προς τη διαδικασία που ακολουθείται κατά τη διανομή των αμοιβών

3. Η δικαιοσύνη ***αλληλεπίδρασης***, δηλαδή η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη η οποία χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του προσώπου που λαμβάνει μία απόφαση κατά τη διάρκεια που αυτή λαμβάνεται.

Θεωρία της προσδοκίας



Ροή μεταβλητών προσδοκίας

Παρακίνηση ατόμων και ομάδων

- Από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο (άτομο προς άτομο), όπου είναι θεμελιωμένη και η βασική σκέψη της θεωρίας της παρακίνησης.
- Μεταξύ ομοτίμων
- Από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο (παρακίνηση/διοίκηση ανωτέρων)
- Από τον προϊστάμενο στους υπαλλήλους του τμήματός του, άτομο προς ομάδα – παρακίνηση ομάδων.

Ατομική παρακίνηση

- Η ατομική παρακίνηση αποτελείται από στοιχεία κάθε κατηγορίας.
- Η ισορροπία μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις προσωπικές συνθήκες και τα εξωτερικά γεγονότα.
- Τα άτομα δεν παρακινούνται μόνο από προσωπικούς παράγοντες, αλλά επίσης από τη συμμετοχή τους σε μία ομάδα και από την οργανωσιακή κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα σ΄ έναν οργανισμό.
- Προσέρχονται στη εργασία τους επειδή παρακινούνται από τα άτομα που εργάζονται μαζί τους.

Προσωπικότητα & Παρακίνηση

Προσανατολισμός στο καθήκον.

- Η παρακίνηση για την εκτέλεση της εργασίας είναι η ίδια η εργασία.
- Ο καθένας θέλει να πραγματοποιήσει το δικό του έργο.

Προσανατολισμός στον εαυτό του.

- Η εργασία είναι το μέσο επίτευξης προσωπικών στόχων
- Όλοι θέλουν να είναι το αφεντικό.

Προσανατολισμός στην αλληλεπίδραση.

- Η βασική παρακίνηση είναι η παρουσία και οι ενέργειες των συναδέλφων.
- Πολύ συζήτηση, λίγη δουλειά.

FIRO B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)

- Αποδοχής/ενσωμάτωσης (inclusion),
- Ελέγχου (control) και
- Τρυφερότητας (affection).

Συνεκτικότητα της Ομάδας

- *Κοινωνικών γεγονότων*, όπως μία έξοδος για φαγητό, ποτό κλπ σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- *Ανάπτυξης μίας ταυτότητας* ομάδας και χώρου
- Σαφών *ενεργειών ανάπτυξης* της ομάδας.
- *Ανοικτής πληροφόρησης*, όπου είναι ένας απλός τρόπος να εξασφαλιστεί το αίσθημα του ανήκειν.

Επικοινωνία στην Ομάδα

- Το *μέγεθος* της ομάδας, όσο μεγαλύτερη, τόσο δυσκολότερη η επικοινωνία των μελών της.
- Τη *δομή* της ομάδας, καλύτερη επικοινωνία στις άτυπες δομές, παρά στις τυπικές.
- Τη *σύνθεση* της ομάδας, καλύτερη επικοινωνία στις ανομοιογενείς, παρά στις ομοιογενείς (π.χ. ίδιου φύλου).
- Το *φυσικό εργασιακό περιβάλλον*, το καλό περιβάλλον ενθαρρύνει την επικοινωνία.

Οργάνωση-δομή της Ομάδας

- Οι μικρές ομάδες στο δημόσιο δεν πρέπει να έχουν άκαμπτη δομή.
- Για μεγάλα έργα (projects), ίσως είναι καλύτερη η ιεραρχική δομή, όπου διαφορετικές ομάδες είναι υπεύθυνες για διαφορετικά υπο-έργα.

Τιμωρία – ποινές και παρακίνηση

- Οι προϊστάμενοι δεν αρέσκονται στην τιμωρία των υφισταμένων τους.
- Οι προϊστάμενοι έχουν αντιφατικά συναισθήματα όταν τιμωρούν είτε λόγω της πολιτικής του οργανισμού, είτε από το φόβο της βεντέτας.
- Η τιμωρία μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια/ αγανάκτηση.
- Οι άλλοι μπορεί να παρερμηνεύσουν τους λόγους που οδήγησαν στην τιμωρία.

Τιμωρία – ποινές και παρακίνηση

- **Μπορεί να μειώσει** την ανεπιθύμητη συμπεριφορά, **αλλά δεν υποδεικνύει** την επιθυμητή συμπεριφορά.
- Η **αδυναμία των προϊσταμένων** να χρησιμοποιήσουν πλήρως τα οφέλη της τιμωρίας λόγω της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και των πολιτικών παρεμβάσεων κατά την εξέλιξη ενός πειθαρχικού.
- Η γενικότερη **αρνητική στάση της κοινωνίας** απέναντι στην τιμωρία, όπου στιγματίζει αυτόν που τιμωρεί και θυματοποιεί τον παραβάτη - δράστη.

Παρακίνηση γενεών

- *Βετεράνοι 1922-1943*
- *Baby Boomers 1943-1960*
- *Generation Xers 1960-1980*
- *Generation Y 1980 και μετά*

Ο **ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση**

- **Κατάλληλη εποπτεία** από τον προϊστάμενο, ο οποίος μπορεί να καθοδηγήσει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά τους.
- **Σαφείς στόχοι και προσδοκίες** που έχουν συμφωνηθεί από κοινού και είναι κοινά αποδεκτές και κατανοητές.
- **Έγκαιρη και ακριβής ανατροφοδότηση**, η οποία αφορά την επίδοση των υφισταμένων, τους οποίους βοηθούν να τη βελτιώσουν.
- **Εργασία** κατά το δυνατόν **συμβατή** και με τα ενδιαφέροντά τους.
- **Πρόκληση,** η οποία βοηθά τα άτομα να αναπτυχθούν, δοκιμάζει τα ταλέντα και τις ικανότητές τους.

Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση

- **Υπευθυνότητα**, προσφέροντας την ευκαιρία να αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις και ρόλους.
- **Αναγνώριση,** με τις κατάλληλες, ανταμοιβές και προαγωγές
- **Σεβασμός προς τους υφισταμένους** ως επαγγελματίες αλλά και ως προσωπικότητες.
- **Πληροφόρηση** για ότι συμβαίνει στην υπηρεσία και τα τμήματά της, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- **Ακρόαση** από τους προϊσταμένους τους και τους συναδέλφους τους.
- **Δίκαιη μεταχείριση** σε ζητήματα αναγνώρισης και υπευθυνοτήτων.

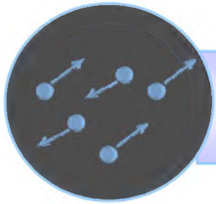
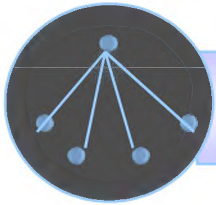
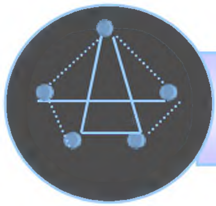
Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση

- **Ευκαιρίες για ανάπτυξη** και εξέλιξη μέσα στην υπηρεσία.
- **Έλεγχος της εργασίας**, η δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις μέσα σε συγκεκριμένα όρια.
- **Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**, οι οποίες επηρεάζουν τους ίδιους, το τμήμα τους, αλλά και τον οργανισμό συνολικά.
- **Συμμετοχή σε ομάδες**, οι οποίες προσφέρουν υποστήριξη στα μέλη τους.
- **Υποστήριξη** από τον προϊστάμενο.

Συμπεριφορές προϊσταμένων

- Να επισημαίνουν ότι ο τρόπος που εκτελείται ένα έργο από το συγκεκριμένο τμήμα δεν σημαίνει ότι είναι και ο μοναδικός ή ενδεχομένως και ο άριστος.
- Το επίκεντρο της προσοχής των προϊσταμένων να βρίσκεται στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε υπαλλήλου και όχι στην τιμωρία και την ανάδειξη των αδύνατων σημείων του.
- Να συνεργάζονται με το προσωπικό και όχι να το ανταγωνίζονται.
- Να επιβραβεύουν την προσπάθεια και την πρόοδο
- Να παρέχουν την ευκαιρία στο προσωπικό να μαθαίνει και να αναπτύσσει εναλλακτικούς και καλύτερους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας.
- Να ενθαρρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τα στάδια δημιουργίας της ομάδας.

	ΣΤΑΔΙΑ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
1. Γνωριμίας		Δοκιμάζουν τη συμπεριφορά
2. Διερεύνησης & αντιπαράθεσης		Διερευνούν και αντιπαραθέτουν τις απόψεις τους
3. Αποδοχής		Αποδέχονται τον αρχηγό της ομάδας
4. Λειτουργίας		Συνεργάζονται και παράγουν έργο
5. Ολοκλήρωσης		Ολοκληρώνουν το στόχο και μεταπηδούν σε άλλη ομάδα